

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO MBA EM FINANÇAS

ROGGER ANDRÉ PAULINO

PLANO DE GESTÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO PARA A EMPRESA SEVEN  
SOCCER LANCHES

CURITIBA  
2016

ROGGER ANDRÉ PAULINO

PLANO DE GESTÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO PARA A EMPRESA SEVEN  
SOCCER LANCHES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como  
requisito para obtenção do grau no curso de MBA em  
Finanças da Universidade Federal do Paraná  
Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Camila Camargo

CURITIBA  
2016

## **RESUMO**

Este trabalho tem por objetivo propor um plano de gestão financeira de curto prazo para a empresa Seven Soccer Lanches, sugerindo formas de definir as necessidades de capital de giro e estruturação do caixa e criar processos para análise do lucro. Em pressupostos teóricos, foram observados os conceitos de gestão financeira de curto prazo, destacando a importância para a empresa. A metodologia empregada foi um caso descritivo, utilizando uma coleta de dados de forma de entrevistas e dados bibliográficos. O estudo iniciou-se com um entendimento da empresa, bem como da atual gestão financeira. Dando continuidade, foram dadas sugestões de forma de gerir as finanças de curto prazo, bem como a sua utilização prática.

**PALAVRAS-CHAVES:** Finanças de curto prazo, Gestão financeira, Lanchonete.

## **ABSTRACT**

This paper aims to propose a short-term financial management plan for the company Seven Soccer Lanches, suggesting ways to define working capital and cash structuring needs and create processes for profit analysis. In theoretical assumptions, the concepts of financial management of the term were observed, highlighting the importance for the company. The methodology used was a descriptive case, using a data collection of interviews and bibliographic data. The study began with an understanding of the company as well as the current financial management. Continuing, suggestions were given to manage short-term finances, as well as their practical use.

**KEYWORDS:** Short term finance, Financial management, Snack bar.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	5
2. CONHECENDO A EMPRESA .....	6
2.1. A HISTÓRIA DA SEVEN SOCCER LANCHES.....	6
2.2. CONTEXTO ORGANIZACIONAL .....	6
2.3. ESTRUTURA E OPERAÇÃO DA EMPRESA .....	7
2.4. ÁREA FINANCEIRA .....	8
3. PLANO DE MELHORIA .....	10
3.1. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E GESTÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO .....	10
3.1.1. Capital de giro .....	12
3.1.2. Fluxos de Caixa .....	14
3.1.3. Administração do Disponível.....	16
3.1.4. Administração de Contas a Pagar e Receber .....	17
3.1.5. Análise custo-volume-lucro.....	18
3.1.6. Plano de Ação.....	19
4. CONCLUSÃO .....	22
5. REFERÊNCIAS.....	23

## 1. INTRODUÇÃO

O mercado empresarial brasileiro está cada vez mais competitivo devido ao aumento constante de atividades empreendedoras no país, figurando em quarto lugar no ranking mundial de empreendedorismo impulsionado por eficiência, 15,4% de TEA - Taxa de Atividade Empreendedora (GEM. Empreendedorismo no Brasil, 2013). Fatores externos e internos de uma organização, como, o alto índice de competitividade, a ausências de políticas governamentais para novos empreendimentos, a excessiva carga tributária, dificuldade e custo elevado de créditos e a falta de gestão financeira são limitantes para a sustentabilidade econômico-financeira e a manutenção de uma empresa. Nesse cenário, cabem às empresas se adaptarem e elaborarem estratégias para minimizar os impactos causados por esses fatores.

A gestão financeira é fundamental para o gerenciamento e tomada de decisões de uma empresa, que segundo Gitman (2002) é um aspecto importante para o funcionamento e sustentação do negócio, pois fornece roteiro para dirigir, coordenar e controlar as ações para o alcance dos objetivos. Tendo uma gestão estabelecida a empresa poderá ordenar seu fluxo de caixa por meio da análise de contas a pagar e a receber, além de entender as necessidades de capital de giro e possíveis investimentos.

Este caso descritivo tem como objetivo geral propor um plano de gestão financeira de curto prazo para a empresa Seven Soccer Lanches, buscando, segundo Gitman (2002), a maximização da riqueza dos acionistas ao longo do tempo.

Objetivos específicos podem ser assim elencados:

- Sugerir forma de definir as necessidades de capital de giro;
- Sugerir forma de estruturar o caixa;
- Sugerir forma de criar processos para analisar o lucro.

A presente pesquisa é relevante para que a empresa Seven Soccer Lanches conheça seus processos de gestão financeira para uma tomada de decisão eficiente. Vale ressaltar que o estudo possui originalidade, tendo em vista que na empresa não foi realizada nenhuma forma de levantamento e análise financeira para o estabelecimento de uma gestão de curto prazo.

Acrescenta-se também a importância pessoal, pois aprimorará o conhecimento do pesquisador conferindo-lhe uma experiência de atuação prática em organização de micro e pequeno porte.

## **2. CONHECENDO A EMPRESA**

### **2.1. A HISTÓRIA DA SEVEN SOCCER LANCHES**

A Seven Soccer Lanches foi fundada em 23/04/2012, com características de sociedade empresarial limitada, sendo uma lanchonete a sua principal atividade econômica. Ela está dentro da Seven Soccer, que é um complexo de quadras de futebol society, com sede em Colombo/PR.

A Seven Soccer, desde a sua fundação, tem três produtos dentro do seu negócio, aluguel de horários para prática do futebol de grama sintética, escolinha de futebol e a lanchonete, essa última sendo o caso de estudo para este trabalho. No modelo de negócio da Seven Soccer a escolinha de futebol e a lanchonete são arrendadas.

No início das atividades da Seven Soccer Lanches ela era gerida por dois sócios que após dois anos de gestão saíram do negócio relatando a falta de lucratividade da empresa, logo em seguida outros dois sócios assumiram o empreendimento tendo pequenos lucros. Em 2016 foi identificada a necessidade de uma gestão financeira mais estruturada para uma tomada de decisão eficaz e o entendimento claro do negócio.

### **2.2. CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Atualmente a empresa comercializa bebidas, porções, salgados assados, salgadinhos e doces, sendo as cervejas responsáveis por 70% do faturamento. Com esse percentual a Ambev é a principal fornecedora do negócio, sendo assim o poder de negociação com os fornecedores é muito pequeno. Ela dispõe de quatro churrasqueiras onde disponibiliza aos clientes para a realização de churrascos.

Os clientes são distribuídos com 90% de pessoas que jogam futebol nas quadras e os demais 10% são pessoas que vão para assistir os jogos, desses clientes a maioria são da localidade da empresa. A dependência de clientes da quadra de futebol evidencia a fragilidade do negócio e a dificuldade de atrair demais clientes.

Neste negócio os concorrentes diretos e indiretos são lanchonetes, barracas de cachorro quentes, pizzarias, hamburguerias e bares, sendo o último como o principal concorrente devido ao fato de comercializarem o principal produto da empresa estudada. Outro concorrente mais direto são outras quadras de futebol que possuem bares, neste cenário

existem diversos concorrentes, tanto bares como demais quadras de futebol na região, com destaque para onze quadras de futebol que abriram nos últimos 4 anos.

### 2.3. ESTRUTURA E OPERAÇÃO DA EMPRESA

A estrutura organizacional está dividida em 3 funções, sendo 1 caixa, 1 atendente e 1 cozinheiro, sendo os dois sócios responsáveis pelo caixa, revezando os dias de trabalho, um funcionário para o atendimento e outro para a cozinha.

Os sócios são responsáveis pela a gestão de todo o negócio, bem como para o trabalho no caixa e atendimento no balcão. O atendente tem a função de atender os salões, retirar e entregar o pedido. Já o cozinheiro é responsável pela a elaboração das porções.

A Seven Soccer Lanches tem o seguinte fluxo de operação:

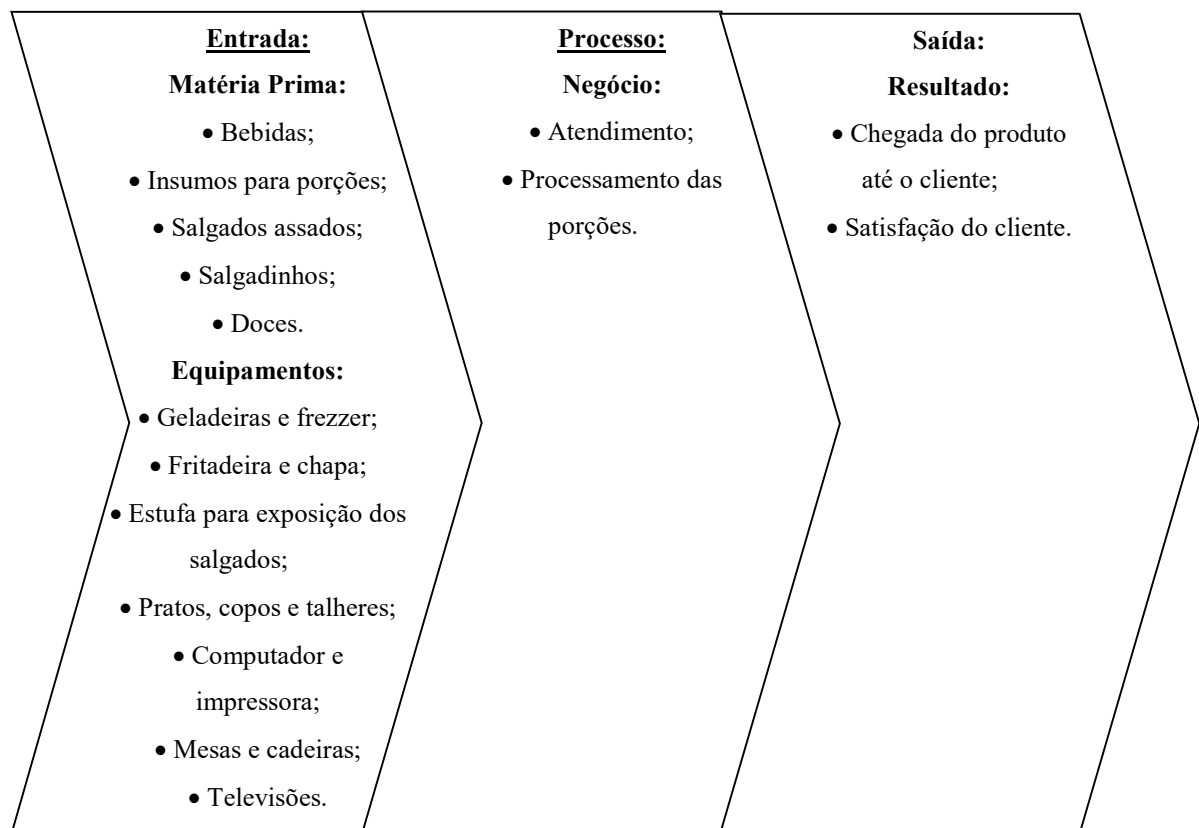


Imagem 2: Fluxo de Operação

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados primários (2016)

A empresa está organizada no seguinte layout para atender os clientes:

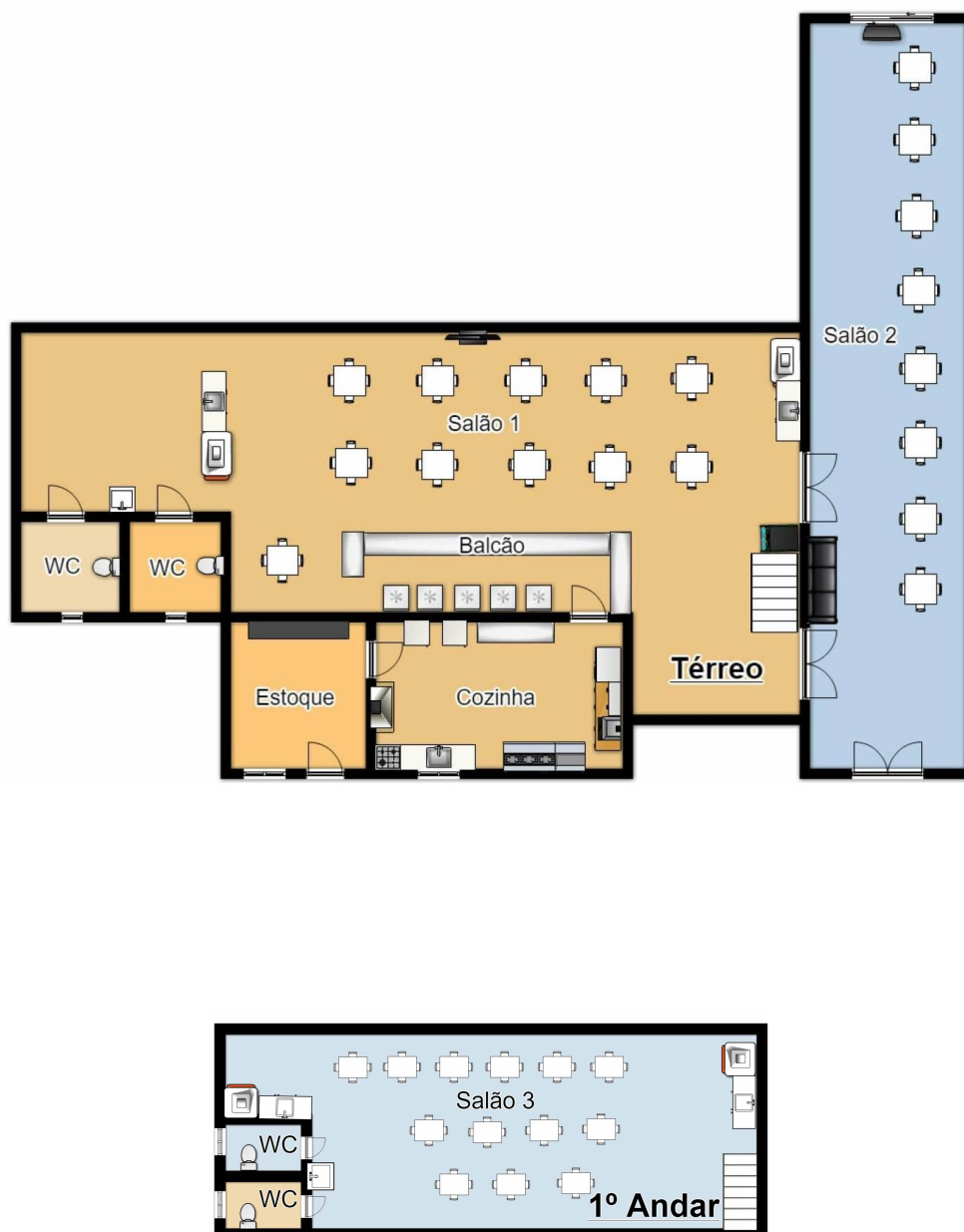


Imagem 2: Planta baixa da empresa  
Fonte: Seven Soccer

## 2.4. ÁREA FINANCEIRA

A área financeira não está estruturada, sendo o motivo da elaboração do trabalho, atualmente é utilizado um programa para a gestão do negócio, focado principalmente nas vendas, havendo funcionalidades financeiras não utilizadas.



A compra da matéria prima é semanal, onde os fornecedores entregam os produtos e suas respectivas notas fiscais e boletos, sendo estes separados em uma pasta, divididos em vencimento semanal, onde são pagos em dia, não havendo dívidas em aberto. Este processo não inclui o acompanhamento sistematizado das contas a pagar. A forma de recebimento dos clientes é 40% em dinheiro e 60% em cartão de débito/crédito, não havendo parcelamento das compras.

A divisão de lucros se dá pelos dias trabalhados dos sócios, caso os dois tenham trabalhado a mesma quantidade de dias a divisão é 50% do lucro, caso contrário é realizada uma proporção dos dias trabalhados. Vale ressaltar que as contas da lanchonete são separadas das contas pessoais dos sócios.

O maior desafio da empresa encontra-se na gestão financeira de curto prazo, que envolve o controle de capital de giro, estruturação do fluxo de caixa e lucro, impactando diretamente nas tomadas de decisões estratégicas.

### 3. PLANO DE MELHORIA

Para estruturar as finanças da empresa será sugerido um plano de melhoria para a implementação, dando o entendimento da gestão financeira de curto prazo e atendendo a necessidade da empresa.

#### 3.1. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E GESTÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO

Na administração financeira os objetivos empresariais são maximizar o valor de mercado, com base na identificação e potencialização de bens e serviços que criam valor para empresa, e remunerar satisfatoriamente o capital próprio aos proprietários/acionistas (BULGACOV, 1999). Segundo Hoji (2010) os proprietários/acionistas esperam que seus investimentos tenham um retorno compatível com o risco assumido, por meio de geração de resultados de lucro e caixa adequados por longo prazo.

Ainda segundo Hoji (2010), para conseguir mensurar se os objetivos acima mencionados são alcançados, é necessário estabelecer uma gestão financeira, exigindo assim um conhecimento para decidir adequadamente sobre investimentos, financiamentos e gestão de resultados. No quadro a seguir apresenta algumas questões que os empresários em suas análises internas devem responder ao tomar suas decisões de investimento.

<b>Ativo</b>	<b>Questões que devem ser respondidas pelos empresários:</b>
<b>Ativo Circulante</b>	
Caixa	➤ Onde estão aplicados os recursos financeiros
Contas a Receber	➤ Quanto em ativos circulantes? Quanto em ativos permanentes? Em quais?
Estoques	➤ Qual é a melhor composição dos ativos?
Outros	➤ Qual o risco do investimento?
<b>Realizável a longo prazo</b>	➤ Qual o retorno do investimento?
Contas a Receber	➤ Quais as novas alternativas de investimentos existentes? Como decidir em quais investir?
Adiantamento a Coligadas	➤ Como maximizar a utilização dos investimentos existentes?
<b>Ativo Permanente</b>	➤ O que deveria ser descartado, reduzido ou eliminado, por não acrescentar valor?
Imobilizado	
Investimentos	
Diferido	
<b>Total</b>	

Quadro 1: Como decidir os investimentos

Fonte: Bulgacov (1999, p. 231)

Bulgacov (1999) relata que os critérios para avaliar investimentos estão ligados à avaliação dos fluxos de caixas futuros que eles geram, o valor do dinheiro no tempo e o risco.

Outro ponto de decisão fundamental é o financiamento, no qual defini o grau de endividamento que a empresa deverá suportar, estabelecendo políticas sobre a aplicação dos recursos gerados, a observação às políticas de crédito e monetária do país e aos riscos de endividamento e as vantagens e desvantagens de se utilizar capital de terceiros. O quadro a seguir ilustra decisões relevantes para a decisão.

<b>Passivo</b>	Questões que devem ser respondidas pelos empresários:
<b>Passivo Circulante</b>	
Empréstimos e financiamentos	➤ Qual a estrutura de capital?
Notas Promissórias	➤ De onde vêm os recursos?
Fornecedores	➤ Qual a participação de capital próprio?
Outros	➤ Qual a participação de capital de terceiros?
<b>Exigível a longo prazo</b>	➤ Qual o perfil de endividamento?
Empréstimos e financiamentos	➤ Qual o custo de capital? Como reduzi-lo?
Notas Promissórias LP	➤ Quais as fontes de financiamento utilizadas e seus respectivos custos? Quais deveriam ser substituídas ou eliminadas?
<b>Patrimônio líquido</b>	
Capital Social	➤ Qual o risco financeiro?
Reservas	➤ Qual o sincronismo entre a velocidade de vencimento das dívidas e a velocidade em gerar meios de pagamento?
Lucro ou Prejuízos acumulados	
Outros	
<b>Total</b>	

Quadro 2: Como decidir os financiamentos.

Fonte: Bulgacov (1999, p. 232)

A terceira decisão, segundo Bulgacov (1999) e Hoji (2010) é como gerenciar os resultados, tendo uma visão sistêmica da operação da empresa, compreendendo assim o funcionamento das áreas que impactam sobre as decisões financeiras (finanças, marketing, vendas e produção). O quadro a seguir apresenta algumas questões para o gerenciamento dos resultados.

	Questões que devem ser respondidas pelos empresários:
Receita Operacional	
(-) Dedução da receita	
Impostos Incidentes	➤ Quais os resultados obtidos? Como mantê-los ou melhorá-los?
Devoluções	➤ Qual o crescimento das vendas? E dos custos? E das despesas?
Frete sobre Vendas	
(=) Receita Operacional Líquida	➤ Qual a participação percentual dos custos e das despesas em

(-) Custos operacionais	relação as receitas?
(=) Resultado Operacional Bruto	➤ Qual a margem líquida de vendas?
(-) Despesas Operacionais	➤ Quais os custos e quais despesas podem ser reduzidos?
Despesas de Comercialização	➤ As receitas obtidas estão compatíveis com os investimentos?
Despesas Administrativas	➤ Os lucros têm atingido as metas estabelecidas? Como são quando comparados com os das melhores empresas do ramo?
Despesas de Amortização	
Encargos Financeiros Líquidos	
Outras Receitas/Despesas Operacionais	
(=) Resultado Operacional Líquido	
(+) Resultado Não Operacional	
(=) Lucro antes do Imposto de Renda	
(-) Imposto de Renda	
(=) Lucro Líquido do Exercício	

Quadro 3: Como gerenciar os resultados.  
Fonte: Bulgacov (1999, p. 233)

A gestão financeira de curto prazo ocupa-se das decisões que afetam o ativo e passivo circulantes (até 360 dias), essas decisões envolvem o dimensionamento dos investimentos em ativos circulantes e a necessidade de capital de giro (BULGACOV, 1999).

### 3.1.1. Capital de giro

Segundo Assaf Neto e Silva (1997) o capital de giro refere-se aos recursos correntes da empresa que são capazes de serem convertidos em caixa no prazo máximo de um ano, ou seja, representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais identificadas desde a aquisição de matérias-primas ou mercadorias até o recebimento pela venda do produto acabado.

O capital de giro pode ser segmentado em fixo (ou permanente) e variável (ou sazonal), sendo o que o permanente é o volume mínimo de ativo circulante utilizado para manter a empresa em condições normais de funcionamento e o variável é definido pelas necessidades adicionais e temporais de recursos, sendo elas por compras antecipadas de estoques, maiores vendas em certos meses do ano, dentre outras (ASSAF NETO; SILVA, 1997).

Ainda de acordo com os autores, a empresa busca sistematicamente a produção e vendas de bens e serviços para alcançar determinados resultados, satisfazendo assim as expectativas de retorno de suas várias fontes de investimento. Com base nisso se identifica o ciclo operacional da empresa, que se inicia com a compra de matéria-prima e se encerra com

o recebimento das vendas, envolvendo assim todas as partes presentes do processo operacional. Quanto mais longo se apresentar este período, maior será a necessidade de recursos para financiar o giro da empresa.

A partir do ciclo operacional, podem ser identificados o ciclo financeiro e o ciclo econômico. Hoji (2010) relata que o ciclo financeiro tem início com o primeiro desembolso (pagamento de matérias a fornecedores) e termina com o recebimento da venda do produto, sendo assim representa o período de tempo que a empresa irá necessitar efetivamente de financiamento para suas atividades. Já o ciclo econômico, segundo o autor, representa o período da compra da matéria-prima ou mercadorias até a respectiva venda.

Para determinação do capital de giro será utilizado o modelo de Fleuriet (2003) baseado em dois conceitos: necessidade de capital de giro e efeito tesoura, sendo necessário reorganizar as contas da empresa, tendo a seguinte composição:

- Ativo e passivo errático: contas de curto prazo não necessariamente renováveis ou ligadas à atividade operacional da empresa. A: Disponibilidades, títulos negociáveis e outros ativos de curto prazo. P: Duplicatas descontadas, obrigações erráticas de curto prazo (dividendos, financiamentos, títulos a pagar).
- Ativo e passivo cíclico: contas de curto prazo renováveis e ligadas à atividade operacional da empresa. A: Clientes, estoques, despesas pagas antecipadamente. P: Fornecedores, salários, impostos.
- Ativo e passivo não cíclico: representam aplicações por prazo superior a um ano. A: Realizável a longo prazo, investimentos, imobilizado, diferido. P: Obrigações a longo prazo, resultado de exercícios futuros, capital realizado, reservas de lucros, reservas de capital, reservas de reavaliação.

Após organizar as contas é preciso realizar o seguinte cálculo, que busca identificar a Necessidade de Capital de Giro (NCG), onde as saídas ocorrem antes das entradas, gerando a necessidade de fundos permanentes.

$$NCG = \text{Ativos Cíclicos} - \text{Passivo Cíclico}$$

As demais etapas visam calcular o Capital de Giro (CDG), sendo responsável para o financiamento da NCG e o Saldo de Tesouraria (ST).

$$CDG = \text{passivo não cíclico} - \text{ativo não cíclico}.$$

$$ST = CDG - NCG.$$

Segundo Fleuriet (2003) se o saldo de tesouraria for negativo constantemente, ou seja, o Capital de Giro é insuficiente para as Necessidades de Capital de Giro, a empresa está evidenciando uma dependência excessiva de empréstimos a curto prazo, aumentando o risco

de insolvência. Caso o resultado deste cálculo for positivo excessivamente, a empresa não está investindo seus recursos de forma adequada.

A sugestão é a utilização da seguinte planilha para o acompanhamento do saldo da tesouraria:

	Mês 1	Mês 2
Receita Líquida de Vendas	(Receita Líquida do mês atual)	(Receita Líquida do mês atual)
Necessidade de Capital de Giro (NCG)	(=Receita Líquida do mês x percentual*)	(=Receita Líquida do mês x percentual*)
Autofinanciamento	(=Receita Líquida do mês x percentual**)	(=Receita Líquida do mês x percentual**)
Capital de Giro (CDG)	(=Passivo não cíclico – ativo não cíclico)	(=Capital de Giro do mês anterior + Autofinanciamento do mês atual)
Saldo de Tesouraria	(=NCG-CDG)	(=NCG-CDG)

\* Como inicialmente não há dados anteriores para a necessidade de capital de giro, esta será calculada e o percentual em relação à receita de vendas será acompanhado mês a mês para que possam servir de base para os planejamentos futuros.

\*\* Determinar um percentual que é possível reinvestir na empresa.

Tabela 1: Planilha de Saldo da Tesouraria

### 3.1.2. Fluxos de Caixa

O fluxo de caixa é o principal instrumento da gestão financeira que planeja, controla e analisa as receitas, as despesas e os investimentos, considerando determinado período planejado (SILVA, 2011).

O autor destaca fatores internos e externos que impactam no fluxo de caixa, bem como na liquidez da empresa:

- Fatores Internos:
  - aumento no prazo de vendas concedido como uma maneira de aumentar a competitividade ou a participação no mercado;
  - compras que não estão em linha com as projeções de vendas;
  - diferenças representativas nos prazos médios de recebimento e pagamento;
  - ciclos de produção muito longos que não estão em consonância com o prazo médio dado pelos fornecedores;

- política salarial incompatível com as receitas e demais despesas operacionais;
- pequena ocupação do ativo fixo;
- distribuição de lucros incompatíveis com a capacidade de geração de caixa;
- custos financeiros altos originários do nível de endividamento.
- Fatores externos:
  - inflação, elevação do nível de preços e taxas de juros;
  - diminuição das vendas em decorrência de retração do mercado;
  - novos concorrentes;
  - mudanças na alíquota de impostos;
  - aumento do nível da inadimplência.

A sugestão para o controle do fluxo de caixa é a utilização da planilha abaixo:

	MÊS 1		MÊS 2	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
SALDO INICIAL DE CAIXA				
(+) TOTAL DE ENTRADAS				
Vendas à Vista				
Outras				
(-) TOTAL DE SAÍDAS				
Fornecedores				
Locação/ Aluguel				
Salários				
Pró-labore				
Despesas Gerais				
Marketing e Propaganda				
Seguro e segurança				
Investimento Equipamentos				
Outros				
(=) SOBRA (FALTA) DE CAIXA				
(+) Recebimento Empréstimos				
(-) Pagamento Empréstimos				
(=) SALDO FINAL DE CAIXA				

Tabela 2: Planilha de Fluxo de Caixa

### 3.1.3. Administração do Disponível

Assaf Neto e Silva (1997) relatam quatro modelos de administração de caixa, sendo eles Modelo do Caixa Mínimo Operacional, Modelo de Baumol, Modelo de Miller e Orr e Modelo de Dia da Semana.

No Modelo do Caixa Mínimo Operacional, basta dividir os desembolsos totais previstos por seu giro de caixa, sendo assim quanto maior for o giro de caixa e menor o ciclo financeiro, mais reduzidas se apresentam quantidades exigidas para o caixa. Já o Modelo de Baumol é aplicado quando existem entradas periódicas de dinheiro no caixa e saídas constantes de recursos.

Nos dois modelos anteriores consideram que os fluxos de caixa de uma empresa são conhecidos, no entanto o Modelo de Miller e Orr trabalha com um comportamento do caixa com características imprevisíveis, quando os fluxos são aleatórios. Quando o saldo do caixa reduzir abaixo do limite inferior, a empresa faz um resgate do investimento para o caixa. Se o caixa aumentar acima do limite superior a empresa realiza uma aplicação dos recursos excedentes, em ambos os casos o objetivo é que o caixa volte ao ponto de retorno.

O Modelo de Dia da Semana calcula os componentes sazonais de cada dia do mês e da semana, sendo que a partir da previsão de saldo final de caixa para o final de cada mês, faz-se a previsão para o fluxo diário.

Neste trabalho iremos utilizar o Modelo de Miller e Orr, para este cálculo iremos utilizar a seguinte tabela, com base nos cálculos evidenciados pelo Assaf Neto e Silva (1997):

Ponto de Retorno ( $z^*$ )	$z^* = m + \sqrt[3]{\frac{0,75b\delta^2}{i}}$	m = menor valor que pode assumir o caixa; b = custo de cada transação de investimento ou resgate; $\delta^2$ = variância diária do caixa; i = taxa de juros diária.
Limite Máximo ( $h^*$ )	$h^* = m + 3z^*$	m = menor valor que pode assumir o caixa; z = ponto de retorno.
Limite Mínimo (m)	O valor do caixa mínimo (m) será determinado pela empresa	-
Taxa Diária (i)	Taxa de juros diário cobrado pelo banco	-
Custo Transação (b)	Custo de cada operação de aplicação ou resgate cobrado pelo banco	-



Variância Diária ( $\delta^2$ )	$\delta^2 = \frac{\sum (xi - \bar{X})^2 ni}{1n-1}$	Xi = Saldos diários de caixa; $\bar{X}$ = média dos saldos diários de caixa; n = número de dias analisados.
------------------------------------	--	---

Tabela 3: Planilha de Administração de Caixa

### 3.1.4. Administração de Contas a Pagar e Receber

De acordo com Assaf Neto e Silva (1997) e Silva (2011) o crédito diz respeito à troca de bens presentes por bens futuros, de um lado uma empresa concede crédito para troca de produtos por uma promessa de pagamento futuro, já nas contas a pagar a empresa obtém crédito e recebe produtos com o compromisso de efetuar o pagamento no futuro.

Na política de contas a receber as estratégias de concessão de crédito pode gerar um aumento no volume de vendas a vista e a prazo e uma redução de custos de financiamento, cobrança e das perdas com inadimplência. Para isso é essencial ter o conhecimento do prazo médio de recebimento, ou seja, o tempo médio que as vendas levam para se transformar em disponibilidade no caixa e o capital giro empregado para financiar a defasagem (SILVA, 2011). O autor ainda destaca que nas contas a pagar deve-se ter uma gestão e ações para negociar melhores condições de prazos com os fornecedores, compensação entre prazos e descontos e possibilidades de negociar contratos de longo prazo.

Como sugestão a empresa poderá utilizar a seguinte planilha:

Empresa:					Mês:				
Controle de Contas a Receber					Recebimento				
Data	Cliente	Título	Venc.	Valor	Data	Valor	Desconto	Juros	Obs.
Total a Receber no Mês				0,00	Total	0,00	0,00	0,00	
					Total Recebido no Mês				0,00

Empresa:					Mês:				
Controle de Contas a Pagar					Pagamento				
Data	Fornecedor	Título	Venc.	Valor	Data	Valor	Desconto	Juros	Obs.
Total a Pagar no Mês				0,00	Total	0,00	0,00	0,00	
					Total Pago no Mês				0,00

FLUXO DE CAIXA ANUAL	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	TOTAL
Saldo Inicial						
Recebimentos Totais Previstos						
Recebimentos Totais Realizados						
Pagamentos Totais Previstos						
Pagamentos Totais Realizados						
Resultado Previsto						
Resultado Realizado						
Acumulado						

Tabela 4: Planilha Contas a Pagar e Contas à Receber

### 3.1.5. Análise custo-volume-lucro

A análise da relação de custo-volume-lucro - CVL tem como intuito de calcular o ponto de equilíbrio, ou seja, o ponto em que as receitas de vendas se igualam com a soma dos custos e despesas e o lucro é nulo (HOJI, 2010). Para analisar o CVL é preciso identificar os custos e despesas fixas e variáveis, que impactam diretamente no lucro na empresa.

A partir da análise do CVL pode-se determinar a margem de contribuição, que é o valor resultante das vendas (líquidas de impostos) deduzidas dos Custos e Despesas Variáveis (Margem de Contribuição = Receita – Custos Variáveis – Despesas Variáveis), ou seja, quanto o resultado da margem irá contribuir para o pagamento dos Custos e Despesas Fixas e geração de lucro; e o ponto de equilíbrio, que é quanto a empresa deve produzir e vender para cobrir os custos e as despesas, tanto fixos quanto variáveis. (SILVA, 2011). A implantação desta gestão permite conhecer a margem de contribuição de cada produto e a validar se os

preços praticados estão adequados e se os custos estão condizentes para dar retorno ao negócio.

Para o cálculo da margem de contribuição sugere-se a seguinte planilha:

	Produtos			Total
	A	B	C	
<b>Receita</b>				
<b>- Custo Variável do Produto Vendido</b>				
<b>- Despesas Variáveis</b>				
<b>= Margem de Contribuição</b>				
<b>- Custos Fixos</b>				
<b>- Despesas Fixas</b>				
<b>= Lucro antes do IR</b>				

Tabela 5: Planilha de Margem de Contribuição

### 3.1.6 Plano de Ação

As sugestões apresentadas acima devem ser implementadas seguindo o seguinte plano de ação:

Ações	Iniciar em	Periodicidade	Como	Justificativa	Responsável
Definir Necessidade de Capital de Giro	Março/17	Inserir dados e acompanhar mensalmente	Organizar o balanço de acordo com o Modelo Fleuriet e utilizar o	Definir parâmetros operacionais que garantam a liquidez e rentabilidade da empresa,	Sócios

			modelo da planilha 1 para inserir os dados solicitados	permitindo controlar a insolvência e investimentos de recursos de forma adequada.	
Estruturar Fluxo de Caixa	Março/2017	Inserir dados semanalmente e acompanhar mensalmente	Organizar as contas, separando conforme planilha 2.	Permite o acompanhamento das contas se estão ocorrendo de forma planejada, garantindo uma tomada de decisão preventiva ou corretiva.	Sócios
Estruturar a administração do disponível	Março/2017	Inserir dados e acompanhar diariamente	Organizar as contas, separando conforme planilha 3.	Permite o acompanhamento do caixa nas entradas e saídas, gerindo de forma eficaz resgates e aplicações da empresa.	Sócios
Estruturar contas a pagar e a receber	Março/2017	Inserir dados e acompanhar diariamente	Organizar as contas, separando conforme planilha 4.	Possibilita identificar valores a receber, contas vencidas e a	Sócios

				vencer, clientes que pagam em dia, programação de cobranças, dados necessários para a elaboração do fluxo de caixa.	
<b>Analisar custo-volume- lucro</b>	Março/2017	Inserir dados e acompanhar mensalment e	Organizar as contas, separando conforme planilha 5.	Permite conhecer a margem de contribuição de cada produto e a validar se os preços praticados estão adequados e se os custos estão condizentes para dar retorno ao negócio.	Sócios

Tabela 6: Plano de ação

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados primários (2016)

#### 4. CONCLUSÃO

A elaboração deste trabalho permitiu ao pesquisador ter uma visão detalhada da Seven Soccer Lanches, que teve como pesquisa a sugestão de um plano de gestão financeira de curto prazo. Para este estudo foi conhecida a história da empresa, bem como sua estrutura organizacional e operacional, forma de atuação e lacunas de controles financeiros.

Os objetivos deste trabalho, tais como sugerir formas de definir necessidades de capital de giro, estruturar o caixa e processos para analisar o lucro, foram cumpridos de forma plena, permitindo a empresa entender a necessidade de uma gestão financeira para tomada de decisões fundamentadas em informações e conhecimentos. Cabe agora a empresa procurar uma capacitação financeira para ter o conhecimento a fundo da gestão do seu negócio e buscar a implementação das atividades propostas no plano de ação, afim de que as informações não fiquem obsoletas.

Ressalto que a solução dos problemas para um sucesso perene da empresa analisada não se limita aos aspectos financeiros, para chegar ao diagnóstico pleno é preciso uma análise ampla do negócio, como atuação da liderança, estratégias e planos, clientes e mercados, aspectos socioambientais, gestão de pessoas e processos da cadeia de valor.

Enfim, este trabalho teve considerável importância para a vida acadêmica e profissional do aluno, sendo possível conhecer melhor a gestão financeira de curto prazo, propiciando uma aplicação prática dos conceitos financeiros.

## 5. REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração do capital de giro**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ASSAF NETO, A.; SILVA, C.A.T. **Administração do capital de giro**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BULGACOV, S. **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.

FLEURIET, M.; KEHDY R.; BLANC, G. **O Modelo Fleuriet: a dinâmica das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 7ª Ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GLOBAL EXECUTIVE REPORT – GEM. **Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba: IBQP, 2013.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária**. 9ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, E. C. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.